

Ludwig, Joachim; Ebner von Eschenbach, Malte  
**Wissenschaftliche Weiterbildung zwischen hochschulspezifischer Aufgabenerfüllung und (Sub-)Systembildung im Kontext lebenslangen Lernens. Vergleich von fünf Fallstudien zur Re-Organisation wissenschaftlicher Weiterbildung**

*Hochschule und Weiterbildung 13 (2013) 2, S. 46-52*



Quellenangabe/ Reference:

Ludwig, Joachim; Ebner von Eschenbach, Malte: Wissenschaftliche Weiterbildung zwischen hochschulspezifischer Aufgabenerfüllung und (Sub-)Systembildung im Kontext lebenslangen Lernens. Vergleich von fünf Fallstudien zur Re-Organisation wissenschaftlicher Weiterbildung - In: Hochschule und Weiterbildung 13 (2013) 2, S. 46-52 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-97690 - DOI: 10.25656/01:9769

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-97690>

<https://doi.org/10.25656/01:9769>

in Kooperation mit / in cooperation with:

**DGWF**

DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR  
WISSENSCHAFTLICHE WEITERBILDUNG  
UND FERNSTUDIUM E.V.

GERMAN ASSOCIATION FOR  
UNIVERSITY CONTINUING AND  
DISTANCE EDUCATION

<http://www.dgwf.net>

#### Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

#### Kontakt / Contact:

peDOCS  
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Mitglied der

  
Leibniz-Gemeinschaft

**DGWF**

DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR WISSENSCHAFTLICHE WEITERBILDUNG UND FERNSTUDIUM E.V.

GERMAN ASSOCIATION FOR UNIVERSITY CONTINUING AND DISTANCE EDUCATION

# HOCHSCHULE UND WEITERBILDUNG

**SCHWERPUNKTHEMA:**

**RE-ORGANISATION**

**WISSENSCHAFTLICHER**

**WEITERBILDUNG**

2/13

# Inhaltsverzeichnis

## 9 Editorial

---

9 WOLFGANG JÜTTE

---

**Rückblick**

## 10 Thema

### **Re-Organisation wissenschaftlicher Weiterbildung**

---

10 KARIN DOLLHAUSEN, JOACHIM LUDWIG, ANDRÄ WOLTER

---

**Organisation und Re-Organisation wissenschaftlicher Weiterbildung in einer bewegten Hochschullandschaft**

14 ALEXANDER OTTO, ANDRÄ WOLTER

---

**Re-Organisation der wissenschaftlichen Weiterbildung an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg**  
Eine Fallstudie zum Funktions- und Organisationswandel wissenschaftlicher Weiterbildung

23 THOMAS BRÜSEMEISTER, MICHAEL SCHEMANN

---

**Re-Organisation der wissenschaftlichen Weiterbildung als Regression**  
Ein Fallbeispiel - Hochschule Limes

28 KARIN DOLLHAUSEN, FRANZISKA ZINK

---

**Re-Organisation wissenschaftlicher Weiterbildung an der Leibniz Universität Hannover**  
Fallstudie zu einem Realexperiment

33 JOACHIM LUDWIG

---

**Fallstudie zur Hochschule Gubernatio**

39 WOLFGANG JÜTTE, MARKUS WALBER

---

**"Neuerfindung" als profilierendes Konzept der Re-Organisation in der wissenschaftlichen Weiterbildung**  
Das Fallbeispiel Leuphana

46 JOACHIM LUDWIG, MALTE EBNER VON ESCHENBACH

---

**Wissenschaftliche Weiterbildung zwischen hochschulspezifischer Aufgabenerfüllung und (Sub-)Systembildung im Kontext lebenslangen Lernens**  
Vergleich von fünf Fallstudien zur Re-Organisation wissenschaftlicher Weiterbildung

## 53 Forum

---

53 KARL WEBER

**Wandel der Organisation wissenschaftlicher Weiterbildung an schweizerischen Hochschulen**

## 61 Projektwelten

---

61 STEFFEN ROGGE

**Aufstieg durch Bildung: Offene Hochschulen**  
Wege zur Fachkräftesicherung

63 CLAUDIA KOEPERNIK

**Aufbau der Wissenschaftlichen Weiterbildung an der Westsächsischen Hochschule Zwickau**  
Weiterbildung als Strukturaufgabe

65 MARION WADEWITZ, ALEXANDER SCHNARR, NADINE MERZ, HANNES SCHRAMM

**Berufsbegleitend ins Berufsschullehramt?**  
Zur methodisch-didaktischen Gestaltung eines berufsbegleitenden Studienformats im Rahmen des Projekts  
„Nachfrage- und adressatenorientierte wissenschaftliche Weiterbildung an der Universität Erfurt“ (NOW)

71 HELMUT VOGT

**Planungshilfen für Weiterbildende Studien**

## 74 Tagungsberichte

---

74 DANIEL MEYNEN

**Konferenz der Europäischen Initiative „International Association of Elder Professionals  
- Zusammen in Europa. e.V.“**  
29. - 31. August 2013 in Klagenfurt

77 JESSICA HEIBÜLT

**„Studieren ohne Abitur“**  
Tagung am 12. und 13. September 2013 an der Universität Hamburg

79 MARIA KONDRATJUK

**„Programme, Themen und Inhalte der Erwachsenenbildung“**  
Bericht zur Sektionstagung Erwachsenenbildung der DGfE vom 19. - 21. September 2013 in Magdeburg

---

**80      Publikationen**

---

---

**82      Buchbesprechungen**

---

---

**84      Aus der Fachgesellschaft**

---

---

**90      Service**

---

---

**90      PRESSEMITTEILUNG**

---

---

**91      TERMINE**

---

---

**92      NEUE MITGLIEDER**

---

---

**93      NACHRUF**

---

---

**94      Notizen**

---

# Wissenschaftliche Weiterbildung zwischen hochschulspezifischer Aufgabenerfüllung und (Sub-)Systembildung im Kontext lebenslangen Lernens

## Vergleich von fünf Fallstudien zur Re-Organisation wissenschaftlicher Weiterbildung

JOACHIM LUDWIG  
MALTE EBNER VON ESCHENBACH

Die fünf Fallstudien zur Re-Organisation wissenschaftlicher Weiterbildung – (vgl. Brüsemeister/Schemmann 2013, Dollhausen/Zink 2013, Jütte/Walber 2013, Ludwig 2013, Otto/Wolter 2013) – müssen vor dem Hintergrund derjenigen zentralen Rahmenbedingungen gelesen werden, die Hochschulentwicklung gegenwärtig kennzeichnen. Das sind:

1. *Bolognaprozess*
2. *Demographische Entwicklung*
3. *Institutionelle Entwicklungskonzepte der Hochschule*
4. *Verbetrieblichung der Hochschulstrukturen*

Im Rahmen des Bolognaprozesses kommt der wissenschaftlichen Weiterbildung eine neue strategische Bedeutung in den Hochschulen zu. Wissenschaftliche Weiterbildung ist nicht mehr nur wie in den Hochschulgesetzen beschrieben eine dritte Säule neben der Forschung und der grundständigen Lehre. Mit den zahlreichen Weiterbildungs-Masterstudiengängen wird die wissenschaftliche Weiterbildung mit der grundständigen Lehre verbunden. Nach dem Bachelorstudium kann sich sowohl ein konsekutiver Masterstudiengang oder später ein Weiterbildungs-Masterstudiengang anschließen. Mit gutem Grund sehen deshalb die Hochschulleitungen es als notwendig an, die Weiterbildungsstudiengänge mit der grundständigen Lehre inhaltlich zu koordinieren. Auf diese Weise rückt die dritte Säule in die Nähe der zweiten Säule und wird mit ihr verbunden.

Die neue Brücke zwischen zweiter und dritter Hochschulsäule wird durch weitere hochschulpolitische Rahmenbedingungen gestärkt. So fürchten viele Hochschulleitungen einen Rückgang der Zahl traditionell Studierender (d.h. Studierende, die zeitnah zum Erwerb des (Fach-) Abiturs ihr Studium beginnen). Berufstätige geraten vor diesem Hintergrund als eine wichtige neue Zielgruppe in den Fokus, mit der sinkende Studierendenzahlen kompensiert werden können.

Von den Hochschulen wird stärker als in der Vergangenheit ein Ausweis ihrer gesellschaftlichen Funktionalität erwartet. Um diese Funktionalität auszuweisen, etablieren Hochschulen institutionelle Entwicklungskonzepte. Der Ausweis kann ganz unterschiedlich erfolgen, entweder in Form einer besonderen wissenschaftlichen Exzellenz (das sind z.B. im Exzellenzwettbewerb erfolgreiche Universitäten) oder mit einem besonderen inhaltlichen Profil (Weiterbildungs-Universität, Hochschule für nachhaltige Entwicklung, forschungsorientierte Lehre usw.).

Mit dem Stichwort „Verbetrieblichung der Hochschulstrukturen“ wird auf die Weisungs- und Steuerungskompetenzen der Leitungen verwiesen und auf die Reduzierung der akademischen Selbstverwaltung. Die Profildarstellung nach Außen, als Antwort auf die gesellschaftliche Funktionalitätserwartung, wird durch die Weisungs- und Steuerungskompetenzen der Hochschulleitungen erleichtert. Immerhin erfordert die Profilierung eine Bündelung der Aktivitäten verschiedener Fakultäten und Institute. Die „traditionelle Hochschule“ des 20. Jahrhunderts kannte diese Profilierungsnotwendigkeit nicht in diesem Ausmaß und definierte sich über die Autonomie sowie die Vielfalt und Verschiedenheit der Forschungsleistungen.

Die einzelnen Hochschulen greifen nun diese vier bildungspolitischen Rahmenbedingungen in sehr unterschiedlicher Weise auf. Die nachfolgende Tabelle 1 versucht in Form einer Übersicht den Vergleich zu erleichtern. Dabei werden die fünf Fallstudien anhand von sieben Dimensionen in einen systematisierten Zusammenhang gebracht:

1. *Re-Organisationsziele,*
2. *Re-Organisationsstrategie,*
3. *Re-Organisationspolitik,*
4. *Bedeutung für die Hochschule,*
5. *Organisationsmodell,*
6. *Geschäftsmodell und*
7. *Auswirkung für die aktuellen Akteure der wissenschaftlicher Weiterbildung*

Universität Oldenburg (Otto/Wolter 2013)	Hochschule Limes (Brüsemeister/Schemmann 2013)	Hochschule Gubernatio (Ludwig 2013)	Leibniz Uni. Hannover (Dollhausen/Zink 2013)	Leuphana Uni. Lüneburg (Jütte/Walber 2013)
<b>1. Reorganisationsziele</b>				
<p><u>strukturell</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bündelung von Kompetenzen und Zuständigkeiten</li> <li>• Synergieeffekte – Schaffung einer zentralen Weiterbildungsinstitution</li> <li>• Professionalisierung – von der pädagogischen Kompetenz zur Weiterbildungsmanagement</li> </ul> <p><u>inhaltlich</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erweiterung des Angebots an Weiterbildungsstudiengängen</li> <li>• „Verwissenschaftlichung“ – stärkere Anbindung der Weiterbildungsaktivitäten der Hochschule an die Weiterbildungsforschung</li> <li>• Stärkere Marktorientierung</li> <li>• Idee des Ausbaus der forschungsnahen/ -basierten WB („Premiumweiterbildung“)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Reorganisationsziele sind diffus</li> <li>• Allenthalben gibt es Anerkennung der „nach außen“ arbeitenden Einheit</li> <li>• Ein Ziel besteht in der stärkeren Fokussierung auf die Mitarbeiter_innen der Hochschule und hier insbesondere der Wunsch nach Vermittlung der (neuen) Leitidee nach innen - Hochschuldidaktik für „Inklusion“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundamentale Veränderung der vorhandenen Strukturen und Steuerungssysteme:</li> <li>• wWB wird Gegenstand der Steuerung durch die HS-Leitung</li> <li>• Die Einrichtungen der wWB werden in die Organisations- und Leitungsstrukturen der HS integriert und den Steuerungsinstrumenten der HSL für das Lehr-Management unterstellt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bündelung der Serviceleistungen zur Qualitäts- und Kompetenzentwicklung in Studium und Lehre</li> <li>• Verknüpfung der Weiterbildung mit der Lehre Integration von 2 zuvor eigenständigen zentralen Einrichtungen (ZfL, ZEW) sowie Aufgaben des Präsidialstabes in einer zentralen Einrichtung für Lehre, Studium und Weiterbildung mit 3 Abteilungen</li> <li>• Entwicklung einer abgestimmten WB-Strategie der Hochschule;</li> </ul> <p>Erweiterung und Aufbau von Service und Beratung für Fakultäten, Lehrende und Studierende (Diese Ziele bestanden schon vorher und wurden übernommen.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profilierung als regionaler Innovations-Inkubator</li> <li>• ein von der Leuphana initiiertes EU-Großprojekt zur regionalen Wirtschaftsentwicklung</li> <li>• Standortsicherung</li> </ul>
<b>2. Reorganisationsziele</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anregungen aus der internationalen Vergleichsstudie (Hanft/Knust 2007) für die Neustrukturierung</li> </ul> <p>Schaffung einer zentralen wissenschaftlichen Einheit durch den Zusammenschluss von drei bisher selbständigen Einrichtungen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigene wissenschaftliche Leitung durch Professur</li> <li>• Kooperation mit zwei weiteren Professuren</li> <li>• Vernetzung mit der regionalen Wirtschaft</li> <li>• Spannungsverhältnis von Marktorientierung und Professionsbezug</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akteure der wWB werden aufgefordert, Strategiepapiere zu entwerfen, werden aber in Entscheidungen bzw. Nicht-Entscheidungen nicht eingebunden</li> <li>• Eine HS-interne Gruppe evaluiert das Leistungsspektrum der wWB; hier soll erst einmal „alles auf den Tisch“</li> <li>• Danach sollen dann Entscheidungen getroffen werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozessorientierte Innovation mit einer grundlegenden Änderung der Steuerungsstrukturen</li> <li>• Strategie ist charakterisiert durch ein Spannungsverhältnis von Management und Professionsorientierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordination von WB-Programmen und Angeboten für Zielgruppen im Rahmen der Offenen Hochschule</li> <li>• Reformierung von WB-Zertifikatskursen hinsichtlich ihrer Anschlussfähigkeit an die Lehre (Modularisierung, Leistungspunkte);</li> <li>• Erstellung von konzeptionellen Grundlagen zur Entwicklung von WB-Studiengängen (WB-Master)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktorientierte Innovation</li> <li>• Neue Ideen werden gesucht und implementiert</li> <li>• Orientiert sich nicht am Professionsbegriff sondern am Markt</li> </ul>
<b>3. Reorganisationspolitik</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verwissenschaftlichung</li> </ul> <p>Neubesetzung der Weiterbildungsprofessur als treibende Kraft</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• „Abwarten“ des Generationenwechsels</li> <li>• Reorganisation im Kontext einer Fakultätsneuorganisation</li> <li>• HS steuert nicht, sondern bietet einen Entwicklungsrahmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wWB wird unterschiedslos in Erfassung und Steuerung durch Instrumente des NPM einbezogen</li> <li>• Wichtige Akteure des gesamten Reorganisationsprozesses sind externe Berater, auf deren Expertise und Erfahrung wird gesetzt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HSL entwickelt und legitimiert mit Unterstützung externer Berater ein neues Konzept</li> <li>• Akteure der wWB werden von Fall zu Fall informiert und einbezogen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entscheidungen zur Reorganisation obliegt der HSL</li> <li>• Beibehaltung der Einbindung der Zentralen Einrichtung in den Verantwortungsbereich des Präsidiums</li> <li>• Formal eigenständige kooperative Leitung der zentralen Einrichtung bei faktisch enger Abstimmung strategischer und operativer Fragen der Einrichtungsleitung mit der HSL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enge Bindung an das Präsidium, das letztlich entscheidet</li> <li>• Stützung durch 100 Millionen Euro EFRE-Mittel</li> </ul>

#### 4. Bedeutung für die Hochschule

- Leitbild der offenen Hochschule hat lange Tradition
- Kein Gegensatz zwischen Exzellenz und Weiterbildungsmanagement – „Leuchtturm“ in der Weiterbildung
- Allgemeine Akzeptanz von Weiterbildung und LLL als Teile des Hochschulprofils
- geringer Integrationsanspruch in die interne Hochschulsteuerung
- Anstehende Aufgabe: Stärkere Integration in die Hochschulsteuerung
- HSL noch stärker einbinden

- Der gesamte Reorganisationsprozess ist von elementarer Bedeutung der Hochschule, es geht nicht um weniger als das zukünftige Bestehen.
- Die Reorganisation der wWB ist eingebettet in die gesamte Reorganisation

- wWB erhält seit 2009 strategische Bedeutung für die Profilierung und Entwicklung der HS

Erwartet werden für...

##### Steuerung und Marketing:

- Erhöhte Transparenz und Sichtbarkeit der Lehr-, Studien- und WB-bezogenen Service- und Beratungsleistungen nach innen und außen

##### interne Kommunikation und Kooperation:

- Intensivere Zusammenarbeit zwischen der zentralen Einrichtung und Fakultäten

##### externe Kooperation:

- Systematische Zusammenarbeit mit relevanten regionalen Partnern (Wirtschaft und Verwaltung, Schulen, WB-Einrichtungen, Betriebe)

##### Qualitäts- und Kompetenzentwicklung:

- Konzeptionell abgestimmte Qualitäts- und Kompetenzorientierungen in Lehre und Weiterbildung

- Reorganisation der Weiterbildung ist Teil der Reorganisation der Universität
- Überlebenssicherung
- Profilierung
- Verknüpfung zur regionalen Wirtschaft
- langfristige Standortsicherung
- Homogenisierung der Hochschulkultur

#### 5. Organisationsmodell

- Zentrale wissenschaftliche Einrichtung mit eigenem Haushalt und eigener Stellenausstattung
- Hohe institutionelle Selbständigkeit innerhalb der Universität - HSL nimmt keinen Einfluss auf die Geschäftsprozesse
- Wissenschaftliche Leitung durch eigene Professur
- 5 Geschäftsbereiche
- Studiengangskoordinatoren für jedes Programm
- ca. 50 Mitarbeiter, davon zwei Drittel mit akademischem Abschluss
- Räumlicher Zusammenschluss – eigenes Gebäude
- Räumlicher Zusammenschluss – eigenes Gebäude

- Das Organisationsmodell der nach außen gewendeten Einheit unterscheidet sich von dem der Universität.
- Die Differenz wird in der Organisation sicht- und wahrnehmbar, etwa beim Catering im Kontext von öffentlichen Veranstaltungen
- Das Organisationsmodell ist erfolgreich, die Arbeit wird allenthalben anerkannt
- Dennoch gibt es den Glauben, ein bestimmtes Modell, das noch nicht gefunden sei, bringe die Rettung

- Ein Zentrum für wWB soll zukünftig die bislang weitestgehend voneinander unabhängig agierenden und konkurrierenden Einrichtungen der wWB zusammenfassen
- Die organisationale Selbständigkeit der Einrichtungen soll gewahrt bleiben
- Alle müssen in ihren WB-Angeboten die Akkreditierungs- und Zertifizierungsrichtlinien des Zentrums (der HSL) beachten

- Insgesamt eher klassisches Modell einer budgetierten zentralen Einrichtung mit Dienstleistungsauftrag für die Hochschule, einschließlich dem Auftrag, Einnahmen durch eigene WB-Angebote zu erwirtschaften

- die interne Organisation der Einrichtung ist nach dem Modell einer vernetzten Spartenorganisation strukturiert: 3 Abteilungen mit je abgegrenzten Kernaufgaben und vornehmlichem Adressatenbezug sowie 1 Leitung
- Abteilung Weiterbildung: interne Strukturierung nach vier Aufgabenbereichen (wiss. WB, E-Learning-Service, Offene Hochschule, Fortbildungen für Lehrerinnen und Lehrer)

- vorgesehene Zusammenarbeit der Abteilungen in konzeptionellen und didaktischen Fragen
- Koordination der Budgetplanung und Arbeit der Abteilungen durch einen dreiköpfigen Vorstand, der sich aus den Abteilungsleitungen zusammensetzt

- Professional School als integrierter Bestandteil der Hochschule
- Keine strukturellen Verschränkungen zwischen Fakultäten und Professional School
- Weiterbildung positiv besetzt
- Starker Rückhalt durch Hochschulleitung
- Personenbezogene Angebote
- Instrumentell und marktorientiert
- Bildung als Produkt
- Strukturiertes Modell für die Einführung neuer Studiengänge
- Verschärfte QM-Maßnahmen



## 6. Geschäftsmodell

**Angebotsschwerpunkte:**

- Weiterbildende Studiengänge: Entwicklung, Organisation und Betreuung durch C3L, Abschlüsse in den Fakultäten
- Zertifikatsprogramme und Kontaktstudien (u.a. psychosoziale Felder, erneuerbare Energien)
- Öffentliche Wissenschaft (einschließlich Vorbereitung auf die Z-Prüfung)
- IT-Media-Lerndesign
- Drittmittelfinanzierte Forschungs- und Entwicklungsprojekte
- Sehr unterschiedliche Zielgruppen für die verschiedenen Angebotstypen,
- spezifische Marketingstrategien
- Keine Angebote im Bereich der Lehrerfortbildung
- Eigene Entwicklungs- und Forschungsabteilung
- Hohe Vernetzung mit der Region, aber starke überregionale Ausrichtung insbesondere der Masterprogramme

• Derzeit besteht ein Geschäftsmodell, das sich in der nach außer gewandten Einheit als sehr erfolgreich erwiesen hat.

• Das Geheimnis des Erfolges ist bekannt: Es besteht in hohem personalen Aufwand, dichter Interaktion, zeit- und personalintensiver Beratung. Konzepte funktionieren unter diesen Bedingungen sofort.

• Dennoch wird dieses Geschäftsmodell im Reorganisationsprozess in Frage gestellt.

- Zentrale Steuerung bezieht sich auf Studiengänge und zertifizierte Angebote
- Relevanz für andere kürzere Angebote der wissenschaftlichen Weiterbildung noch nicht endgültig definiert

• Kein eindeutiges Modell, sondern Mix aus Marktangebot, Leistungserstellung, Vernetzung

• Drittmittel-Akquisition und Ressourcennutzung.

Marktangebot

- Profilierung des eigenen Kursangebots durch programmatische Ausrichtung auf Kernthemen (Soziales, Ökologie) sowie pädagogisch-didaktisch begründete Konzeptionierung und Realisierung eigener WB-Angebote im Schnittfeld von Wissenschaft und Praxis
- eher klassisches Marketing durch Anzeigen, Mund-zu-Mund-Propaganda, Internet

HS-bezogene Leistungserstellung

- Konzeptionierung Koordination von E-Learning Angeboten
- pädagogisch-didaktische Beratung und Service für die Fakultäten
- Koordinierung, Konzeptionierung und Durchführung von Angeboten im Rahmen der „Offenen Hochschule“

Vernetzung

- strategische Vernetzung mit relevanten Akteuren aus WB und Politik (Landes- und Bundesebene)
- regionale und landesübergreifende (Hamburg) Kooperation mit ähnlichen Einrichtungen bzw. Anbietern wissenschaftlicher WB bei der Konzeptionierung und Durchführung von Angeboten (z.B. WB-Master)

Drittmittel-Akquisition

- Teilnahme an wettbewerblichen Verfahren der EU, des Bundes, des Landes
- (bislang) keine Auftragsakquisition bei einzelnen Betrieben

Ressourcennutzung

- Mitnutzung von Räumen der HS für das eigene Angebot
- Einsatz studentischer Hilfskräfte zur Realisierung des WB-Angebots (Bezahlung aus TN-Entgelten)
- (anvisiert) Öffnung der Einrichtung für verpflichtende Praktika im Rahmen des Studiums zur Gewinnung von studentischen Hilfskräften

- Berufsbegleitende Studien, Ausbildung, Wissenstransfer, Existenzgründung
- Fakultätsübergreifend und anwendungsorientiert

7. Auswirkung für die aktuellen Akteure der wissenschaftlicher Weiterbildung				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verantwortungsdelegation der wissenschaftlichen Weiterbildung von Seiten der HSL und der Fakultäten an die Weiterbildungseinrichtung</li> <li>• Vorteil: Zunehmende Autonomie</li> <li>• Nachteil: Gefahr der Entkoppelung aus der Hochschulsteuerung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einschränkung der Handlungsfreiheit</li> <li>• Enges Zusammenrücken der Mitarbeiter der beiden Einrichtungen zu wissenschaftlicher Weiterbildung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die bisherigen Bedeutungshorizonte der Akteure wWB verlieren an Bedeutung</li> <li>• Einschränkung der bisherigen Freiheitsgrade durch Akkreditierung und Zertifizierung.</li> </ul>	<p><u>Einerseits</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• weiterhin prinzipielle Anerkennung der wissenschaftlichen WB als Aufgabe der Hochschule neben Forschungen und Lehre</li> <li>• Anerkennung des Beitrags der wissenschaftlichen WB im Kontext der lehrbezogenen Qualitäts- und Kompetenzentwicklung der HS</li> <li>• (bedingte) Anerkennung/Anrechenbarkeit von WB-Angeboten und Zertifikaten in der HS-Lehre als Folge der Bologna-Reformen</li> </ul> <p><u>Andererseits</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einschränkung von Autonomiespielräumen der wissenschaftlichen WB durch abteilungsförmige Integration in die Zentrale Einrichtung</li> <li>• Ausweitung des Geltungsbereichs von HS-spezifischen strategischen Entwicklungszielen auf die wissenschaftliche WB</li> <li>• damit verbundene Höhergewichtung von HS-bezogener Leistungserstellung (Service) gegenüber dem Marktangebot im Aufgabenportfolio der wissenschaftlichen WB</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedeutungsgewinn, wenn Innovationsrolle gelingt</li> <li>• Dauerhafte Prägung durch Profilbildung</li> <li>• Sicherung von Arbeitsplätzen</li> <li>• Regionaler Effekt</li> <li>• Arbeiten unter Finanzdruck</li> <li>• Risikolage</li> <li>• Notwendigkeit zur Marktbeobachtung</li> <li>• Gefahr der Distanzierung zur Wissenschaft</li> <li>• Legitimationserfolg innerhalb der Universität</li> </ul>

**Tab.1:** Systematisierung der Fallstudien entlang zentraler Dimensionen

\* wWB = wissenschaftliche Weiterbildung; HSL = Hochschulleitung; HS = Hochschule; NPM = New Public Management

Die fünf explorativen Fallstudien verdeutlichen die unterschiedlichen Bezugnahmen auf die hochschulpolitischen Rahmenbedingungen seitens der Hochschulen. Neben der Fort- und Weiterentwicklung eines traditionell institutionalisierten Entwicklungskonzepts (Universität Oldenburg), verfolgen andere Hochschuleinrichtungen inhaltliche Profilierungsinteressen (Hochschule Gubernatio, Universität Lüneburg) oder/und beziehen sich stärker auf das Argument neuer Zielgruppen (das Konzept einer „Offenen Hochschule“ der Universität Hannover) oder auf einen antizipierten Studierendenrückgang (Hochschule Gubernatio).

Die in den Fallstudien zur Re-Organisation wissenschaftlicher Weiterbildung zu Tage geförderten Erkenntnisse lassen, gerade aufgrund ihrer z.T. divergierenden Beobachtungsperspektiven und Analysen, den Schluss zu, dass Re-Organisationsmaßnahmen wissenschaftlicher Weiterbildung sich auf einem Kontinuum zwischen hochschulspezifischer Aufgabenerfüllung und einer (Sub-)Systembildung im Kontext lebenslangen Lernens von Erwachsenen bewegen. Die Fallstudien verweisen damit auf die verstärkten Integrationszwänge in die Strukturen der Hochschule hinein und zugleich auf die weitere Ausdifferenzierung des wissenschaftlichen Weiterbildungssystems.

Mit dem Aufgreifen einer hochschulspezifischen Aufgabenerfüllung reagiert die wissenschaftliche Weiterbildung auf die neuen institutionellen Entwicklungskonzepte, Profilierungsanforderungen und Steuerungsinteressen der Hochschulleitungen. Mit der (Sub-)Systembildung profiliert sich

die wissenschaftliche Weiterbildung als eigenständiges System.

Die Einrichtungen wissenschaftlicher Weiterbildung können sich den hochschulpolitischen Rahmenbedingungen nicht entziehen, sie können aber die Entwicklung mitgestalten. Die fünf Fallstudien zeigen deutlich die unterschiedlichen Aktivitätsgrade, mit denen die Einrichtungen auf die Entwicklungen an der Hochschule Einfluss nehmen. Hieran lässt sich veranschaulichen, dass die für die vergangenen Jahrzehnte typische Randständigkeit der wissenschaftlichen Weiterbildung aufzuhören beginnt. Wissenschaftliche Weiterbildung rückt in das Interesse der Hochschulleitungen. Sie kann von den Hochschulleitungen für deren strategische Ziele instrumentalistisch aufgegriffen werden, sie kann in eine neue Weiterbildungsstrategie der Hochschulleitung integriert werden und/oder eine eigenständige, auf Bildung bezogene Rolle entwickeln und etablieren.

### Trends der Re-Organisation wissenschaftlicher Weiterbildung

Die Art und Weise wie in den fünf untersuchten Hochschulen die Rahmenbedingungen aufgegriffen und die Re-Organisation durchgeführt wurde lässt drei Trends erkennen hinsichtlich der

1. Ziele,
2. Umsetzungsstrategien und

### 3. Auswirkungen für die Akteure der wissenschaftlichen Weiterbildung.

Die Berücksichtigung der hier gefundenen Trends kann die Gestaltungsoptionen bei anstehenden Re-Organisationsmaßnahmen verbessern.

Universität Oldenburg (Otto/Wolter 2013)	Hochschule Limes (Brüsemeister/Schemmann 2013)	Hochschule Gubernatio (Ludwig 2013)	Leibniz Uni. Hannover (Dollhausen/Zink 2013)	Leuphana Uni. Lüneburg (Jütte/Walber 2013)
<b>Trends: Ziele</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zentralisierung, Bündelung von Kompetenzen</li> <li>• Marktorientierung</li> <li>• Forschungsorientierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unklar – die Situation der wWB verbessern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koppelung der wWB-Angebote mit der Lehre</li> <li>• Stärkung des regionalen Angebotsprofils</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bündelung der Serviceleistungen</li> <li>• Entwicklung einer abgestimmten WB-Strategie der Hochschule</li> <li>• Anschlussfähigkeit an die Lehre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wWB als Mittel der HSL für Standortsicherung</li> </ul>
<b>Trends: Umsetzungsstrategien</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verwissenschaftlichung nach innen und außen</li> <li>• Die wWB nutzt ihre wiss. Kompetenz für die Legitimation ihrer Gestaltungsziele und die Vermarktungsstrategie (Premium-WB)</li> <li>• HS bietet Entwicklungsrahmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Machtgebaren im Rahmen eines principal-agent-Verhältnisses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neue Steuerung durch Einsatz von Machtmitteln wie Akkreditierung und Zertifizierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neue Steuerung einschließlich Mitwirkung der Akteure</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HSL entscheidet</li> </ul>
<b>Trends: Auswirkungen für die Akteur_innen der wissenschaftlichen Weiterbildung</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wiss. Einrichtung</li> <li>• Gestaltungsakteure</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leisten Gefolgschaft mit Strategiepapieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurrieren untereinander</li> <li>• keine Gestaltungsinitiativen auf HS-Ebene</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stützen das neue Steuerungssystem und beklagen zugleich Autonomieverlust und Ressourcenknappheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werden für die Aufgabe neu rekrutiert</li> </ul>

**Tab.2:** Trends der Re-Organisation wissenschaftlicher Weiterbildung

\* wWB = wissenschaftliche Weiterbildung; HSL = Hochschulleitung; HS = Hochschule

Hinsichtlich der Re-Organisationsziele zeigen sich folgende Trends:

- bei den Hochschulen im Kontext der Re-Organisation wissenschaftlicher Weiterbildung drängt sich die Annahme auf, dass die strategische Bedeutung wissenschaftlicher Weiterbildung für die Hochschulleitung sukzessive an Bedeutung zunimmt. U.a. an der Wanderung der Entscheidungsbefugnisse zur Hochschulleitung verdeutlicht sich dieser Aspekt immer stärker.
- Weiterhin zeigt sich, dass wissenschaftliche Weiterbildung enger verzahnt wird und in Abstimmungsprozesse mit der grundständigen Lehre überführt wird.

- Damit geht die Bündelung der didaktischen Kompetenzen einher, die bis dahin eher disparat organisiert wurden.

- Zudem scheint die organisatorische Ausrichtung wissenschaftlicher Weiterbildungseinrichtungen einen Weg einzuschlagen, der sich von etablierten Verbindungen mit einzelnen Nachfragern hin zu einer systematischen Erschließung der Weiterbildungsmärkte bewegt.

Hinsichtlich der Umsetzungsstrategien wissenschaftlicher Weiterbildung zeigt sich ein Trend, ...

- ... der die Zentralisierung der verschiedenen wissenschaftlichen Weiterbildungseinrichtungen und -aktivitäten in Hochschulen andeutet.

- ... dass vorhandene Konkurrenzen zwischen bestehenden Einrichtungen der wissenschaftlichen Weiterbildung deren Gestaltungsoptionen gegenüber der Hochschulleitung mindern und einen Machtverlust zur Folge haben. Neue zentrale Einrichtungen übernehmen dann wichtige Funktionen.

Hinsichtlich der Auswirkungen auf die Akteure zeigt sich ein Trend, ...

- ... der zur Entwicklung ambivalenter Rollen führt. Auf der einen Seite unterstützen die Akteure die Re-Organisationsmaßnahmen wissenschaftlicher Weiterbildung. Auf der anderen Seite leiden sie gleichwohl unter den Auswirkungen der Re-Organisation und sehen ihren status quo gefährdet.
- ... der über alles gesehen, einen Bedeutungsgewinn für die wissenschaftliche Weiterbildung anzeigt (insbesondere aus Sicht der Hochschulleitungen). Damit einher geht aber oft eine Einschränkung der Handlungsfreiheit der bisherigen Akteure, wenn sie keine eigenen Gestaltungsoptionen ergreifen können.

## Autoren

Malte Ebner von Eschenbach M.A.  
malte.ebner.von.eschenbach@uni-potsdam.de

Prof. Dr. Joachim Ludwig  
ludwig@uni-potsdam.de

## Literatur

Brüsemeister, Thomas/Schemmann, Michael (2013): Re-Organisation der wissenschaftlichen Weiterbildung als Regression – Fallbeispiel Hochschule Limes, in: Hochschule & Weiterbildung 2/2013, S.23ff.

Dollhausen, Karin / Zink, Franziska (2013): Re-Organisation wissenschaftlicher Weiterbildung an der Leibniz Universität Hannover – Fallstudie zu einem Realexperiment, in: Hochschule & Weiterbildung 2/2013, S.10ff.

Hanft, Anke/ Knust, Michaela (Hrsg.) (2007): Weiterbildung und lebenslanges Lernen an Hochschulen. Eine internationale Vergleichsstudie zu Strukturen, Organisation und Angebotsformen. Münster.

Jütte, Wolfgang/Walber, Markus (2013): „Neuerfindung“ als profilierendes Konzept der Re-Organisation in der wissenschaftlichen Weiterbildung. Das Fallbeispiel Leuphana Lüneburg, in: Hochschule & Weiterbildung 2/2013, S. 39ff.

Ludwig, Joachim (2013): Fallstudie zur Hochschule Gubernatio, in: Hochschule & Weiterbildung 2/2013, S. 33ff.

Otto, Alexander/Wolter, Andrä (2013): Re-Organisation der wissenschaftlichen Weiterbildung an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg. Eine Fallstudie zum Funktions- und Organisationswandel wissenschaftlicher Weiterbildung, in: Hochschule & Weiterbildung 2/2013, S. 14ff.